



# Les multiples rôles du système d'information et de communication dans l'action stratégique

Nathalie Fabbe-Costes

## ► To cite this version:

Nathalie Fabbe-Costes. Les multiples rôles du système d'information et de communication dans l'action stratégique. Marie-José Avenier (coord.). La stratégie "Chemin Faisant", Economica, pp.189-215, 1997, 2-7178-3364-1. hal-01294183

**HAL Id: hal-01294183**

**<https://hal.science/hal-01294183>**

Submitted on 28 Mar 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*"On a compris qu'il n'était plus possible de prévoir l'avenir en poursuivant l'expérience du passé. Mais on n'a pas encore compris que l'on ne peut aussi imaginer prospectivement l'avenir qu'à partir des éléments de notre présent, ce qui veut dire que ces éléments seront toujours incomplets et que seule la marche en avant nous permettra d'en découvrir d'autres. Or, ces éléments-là changeront complètement la vue prospective élaborée dans un moment déjà révolu."*

Laborit H., *Eloge de la fuite*, 1976, p.162 (in folio)

## **Chapitre 7 :**

### **Les multiples rôles du système d'information et de communication dans l'action stratégique**

**Nathalie FABBE-COSTES**

---

L'objectif de ce chapitre est d'aborder la place et le rôle du système d'information et de communication (noté par la suite SIC) dans l'action stratégique en milieu complexe, c'est-à-dire dans la conception, la mise en acte et l'évaluation de l'action stratégique.

A l'instar de toutes les réflexions et propositions de cet ouvrage, notre propos n'est pas de définir "le SIC modèle", mais plutôt de tracer des pistes de réflexion et d'action concernant les SIC dans l'action stratégique, en soulevant éventuellement des questions non résolues à ce jour, mais qui nous semblent receler des voies de "progrès" pour les organisations.

Compte tenu des nombreux liens qui existent entre ce chapitre et les autres, nous renverrons lorsque cela est opportun aux chapitres concernés.

#### **1. Système d'information et de communication : de quoi parlons-nous ?**

Nous serions tentée, comme R. Teulier pour les représentations (chap. 4, §1) et Y. Giordano pour la communication (chap. 5), d'engager notre propos en indiquant que la notion de système d'information et de communication renvoie à des réalités et des problématiques managériales et scientifiques très hétérogènes, ce qui crée une certaine confusion. Nous serions aussi tentée, comme elle, de déclarer que dans la vie des organisations tout est information et communication ! Aussi, avant d'approfondir le rôle du SIC dans l'action stratégique en milieu complexe, il nous semble important de commencer par définir clairement ce que nous entendons par là. Pour cerner à la fois le concept et l'objet, nous étudierons successivement : les fonctionnalités élémentaires du système d'information et de communication (§1.1), sa mise en situation organisationnelle (§1.2), et enfin l'importance des technologies de l'information et de la communication dans sa matérialisation (§1.3).

##### **1.1 Les fonctionnalités élémentaires du SIC**

Sans nous attarder trop sur cet aspect bien connu des systèmes d'information et de communication, rappelons toutefois leurs fonctionnalités élémentaires. Nous en donnons volontairement une liste détaillée qui fait apparaître des fonctionnalités souvent passées sous silence et jugées aller de soi, ce qui est loin d'être le cas dès lors qu'on s'intéresse à

l'élaboration concrète de SIC dans les domaines de la gestion des organisations, notamment lorsqu'ils participent au processus d'action stratégique. Pour planter le décor, nous retiendrons la définition proposée par R. Reix (1995, p.67) : "*un système d'information est un ensemble organisé de ressources [...] permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations [...] dans les organisations*". Plus précisément, un système d'information apporte, dans les fonctions cognitives, les aides suivantes.

- L'aide à l'**acquisition** d'information concerne la capacité à capter une information. Elle suppose une démarche intentionnelle préalable<sup>1</sup> ; il faut porter un intérêt à une information pour organiser son acquisition, cet intérêt n'étant pas nécessairement lié à une utilité directe ou immédiate.
- L'aide à la **mémoire** se limite ici<sup>2</sup> à la capacité à enregistrer physiquement, stocker l'information acquise, quel que soit le support, et à la restituer ou en permettre l'accès. C'est la dimension "réservoir" d'informations.
- L'aide à la **structuration** de l'information, qui est souvent associée voire intégrée à la fonction précédente, concerne l'organisation du stockage des informations dans la mémoire du système, généralement dans l'optique d'améliorer (faciliter, accélérer) l'accès à l'information recherchée. Cette fonction suppose une réflexion sur le sens et surtout sur l'utilisation des informations mémorisées.
- L'aide au **traitement** de l'information qui permet de créer de nouvelles informations à partir de celles existantes, renvoie aux capacités de calcul, numérique ou symbolique. L'accent est ici mis sur la computation, notamment les techniques de "*condensation et combinaison de type associative ou corrélative*" de l'information, pour reprendre la définition que donne J.L. Le Moigne du terme traitement (1973, p.16).
- L'aide à l'**interprétation** concerne plus la cogitation que la computation<sup>3</sup>. Il s'agit, grâce à la mise à disposition d'informations mémorisées et/ou à la production (par acquisition ou traitement) de nouvelles informations, d'aider à comprendre les situations, les événements, l'histoire de l'organisation et de son milieu, c'est-à-dire produire des connaissances sur l'organisation et son milieu. Elle participe d'une attitude d'exploration du monde, plus que d'action sur le monde, et induit une relation interactive avec le système. Cette construction de sens, qui s'actualise dans l'interaction avec le système d'information et de communication, mais aussi avec l'ensemble de l'organisation et son milieu, est bien sûr fortement dépendante du contexte de l'interaction, notamment du questionnement sous-jacent.
- L'aide à la **décision** entre dans le registre de l'action sur le monde. Ce peut être l'aide à la recherche d'un optimum si on se réfère à l'aide à la décision classique, l'aide au choix entre plusieurs scénarios avec des calculs de performances comparées, ou l'aide à la recherche de scénarios possibles si on fait appel à des outils de simulation plus ouverts. Au risque d'être caricaturale, le rôle des systèmes d'information dans l'aide à la décision, dont nous reparlerons §2 pour ce qui concerne la stratégie, relève de deux paradigmes : l'un positiviste qui recherche l'automatisation de la décision qui n'est alors que computation (le tout est de définir le "bon" programme), et l'autre constructiviste qui considère la décision avant tout comme une activité de cogitation et vise à participer au processus plus qu'à le reproduire ou s'y substituer.

---

<sup>1</sup> ce qui renvoie à la notion d'attention soulignée par N. Couix, chap. 6, §2.3.1.

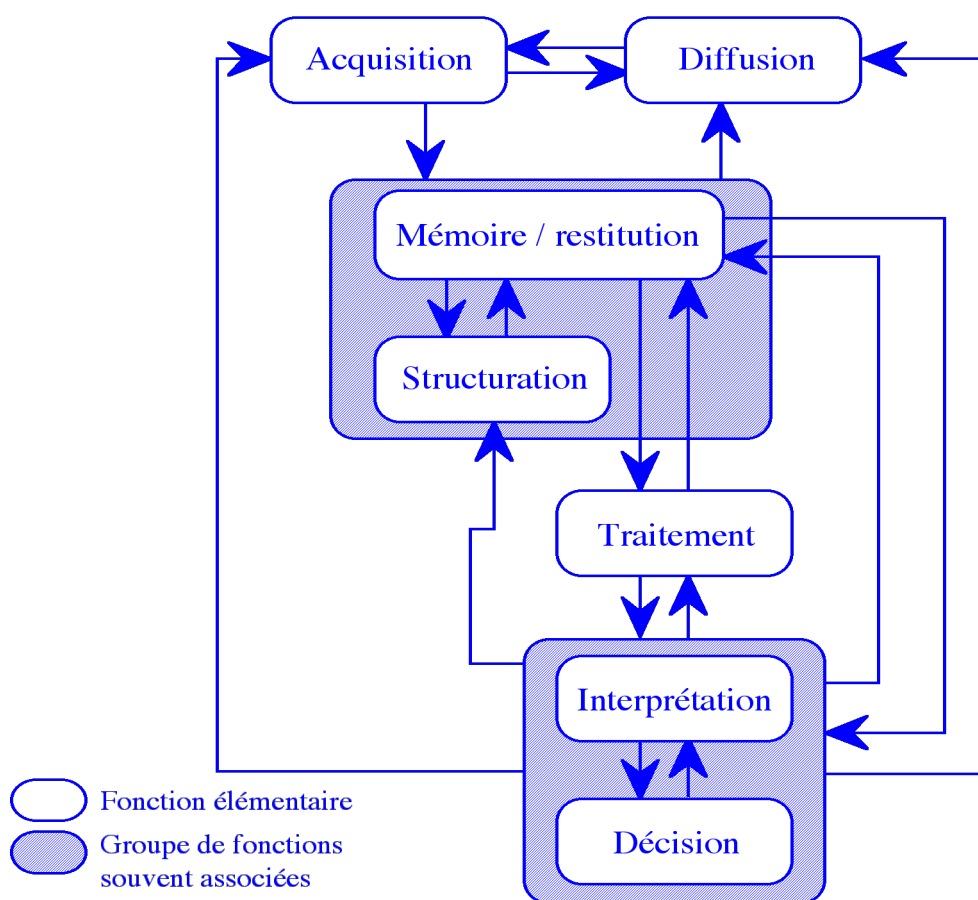
<sup>2</sup> Nous distinguerons plus loin (§3.1) la mémoire de la mémorisation, qui renvoie selon nous à un processus plus complexe.

<sup>3</sup> Cogitation et computation sont pris dans le sens précisé par E. Morin (1986, pp. 78-84 et surtout pp. 115-125). Pour résumer, computation renvoie au calcul (exécution de séries d'opérations), et cogitation renvoie à la pensée consciente, l'émergence de sens, la production d'abstraction (notions, idées, concepts, etc)... et les deux phénomènes sont inséparables : "*la cogitation, qui émerge des opérations computantes [...] rétroagit sur ces computations, les utilise, les développe et les transforme*" (p.115).

- L'aide à la **diffusion** (ou communication<sup>1</sup>) d'information concerne la possibilité de faire circuler l'information au sein d'une organisation et plus largement de son milieu. C'est une fonctionnalité qui prend une place grandissante comme nous allons le développer §1.2.

Toute activité humaine fait appel à l'ensemble de ces fonctionnalités qui sont bien sûr très interdépendantes comme l'illustre la figure 1. La présentation de ces fonctionnalités nous permet en outre de rappeler qu'elles mettent en jeu, à des degrés divers, les trois niveaux de l'information qui avait été distingués par W. Weaver dès 1949 : le niveau "*technique*", "*sémantique*" et de "*l'utilité*" de l'information.

**Figure 1 : liens entre les différentes fonctionnalités élémentaires d'un système d'information et de communication**



De tout temps les hommes, à l'échelle individuelle et collective, ont conçu des systèmes, inventé des techniques et des processus d'organisation destinés à les aider dans ces fonctionnalités, c'est-à-dire leur permettre de les réaliser plus vite, de manière plus fiable et si possible avec une économie de moyens.

Dans ce chapitre, et plus largement cet ouvrage, lorsque nous parlons de système d'information et de communication, nous nous intéressons aux outils et processus mis **délibérément** en place dans et par les organisations pour accomplir les fonctionnalités

<sup>1</sup> Le terme communication est pris ici dans son sens "faible", ie "transmettre une information", par opposition au sens "fort" qui lui est donné par Y. Giordano, chap. 5.

précédemment décrites, quelles que soient les technologies mises en oeuvre. Nous ne nous limitons donc pas aux seuls systèmes informatisés, même si, comme nous le verrons plus loin, ils prennent une place grandissante dans les processus informationnels des organisations.

## 1.2 Le SIC mis en situation organisationnelle

Les finalités précédentes, à l'exception de la diffusion, sont bien souvent réduites, par une approche strictement orientée "homme-machine" du système d'information, à l'aide que le système apporte à un individu dans l'exercice de ses fonctions cognitives. La perspective organisationnelle qui est la nôtre dans cet ouvrage complexifie considérablement la mise en situation de ces fonctionnalités. Les fonctions cognitives en jeu pour qu'une organisation socio-économique fonctionne, en particulier dans sa dimension stratégique, sont en effet **distribuées** entre plusieurs individus qui sont souvent répartis dans l'espace, et qui ne travaillent généralement pas de manière synchronisée. De plus, comme le précise L. Sfez (1992, p. 350), *"aucune décision individuelle, particulière, ne peut être absolument libre par rapport à l'environnement ; elle s'encadre dans une totalité agissante, si elle n'est pas déterminée au sens strict du déterminisme physique [...] elle n'est pas moins incluse dans un vaste système de contraintes"*. Les aides évoquées dans le § précédent se déclinent donc à l'échelle **individuelle** ainsi qu'à l'échelle **collective**. R. Reix confirme ce point en repérant (1995, p. 69) trois niveaux d'utilisation collective des systèmes d'information et en précisant qu'il n'y a pas *"séparation étanche"* entre ces niveaux, ni avec le niveau individuel. Il distingue le niveau *"collectif"* (un groupe d'individus, une unité, un service de l'organisation), le niveau *"organisationnel"* (l'ensemble de l'organisation) et le niveau *"inter-organisationnel"* (entre organisations différentes).

Le SIC est donc "organisé" selon de multiples perspectives : celle de chaque acteur, qui ne doit bien sûr pas être négligée, et celle des collectifs qui participent à l'action, la conçoivent, la mettent en acte, ou l'évaluent. La reconnaissance de ces multiples perspectives est fondamentale dans le contexte des organisations logistiques (voir chap. 9), ou dans des démarches telles que le CPPC (voir chapitres 10 à 12), et plus largement dans tout processus de formulation /action stratégique. Elle suppose d'insister sur une fonctionnalité souvent négligée des systèmes d'information, mais qui pose de réels problèmes d'ingénierie des systèmes d'information et de communication : celle d'aider à la **connexion** des individus, d'aider à leur mise en réseau, d'être un des supports et un des vecteurs de leurs **interactions**.

C'est ce qui nous a incitée à adopter, depuis plusieurs années, l'acronyme SIC qui met l'accent sur la dimension "communication" du dispositif. Précisons tout de suite, pour éviter tout malentendu, que le terme communication, dans SIC, concerne plus l'échange d'informations (la transmission d'informations<sup>1</sup>) que la communication au sens fort telle qu'abordée par Y. Giordano, chap. 5. Néanmoins, il nous semble important de souligner ici que les conditions d'échange, matérialisées par le SIC, **modifient** (démultiplient, accélèrent, perturbent, contredisent...) **sensiblement** la communication (prise ici au sens fort), et peuvent éventuellement créer des **dissonances** comme nous l'évoquerons plus loin. En effet, la forme du réseau de communication est structurée en partie par le SIC, et les technologies utilisées modifient la nature de la relation (la mise en commun, l'interaction) dans les deux registres évoqués par Y. Giordano (chap. 5, §1.2.1) : celui du communiquer quelque chose à quelqu'un (le quelque chose pouvant être "formaté" par les choix technologiques, ce qui est le cas pour les messages transmis par échange de données informatisé), et celui du communiquer **avec** quelqu'un (le quelqu'un pouvant être dématérialisé, comme une boîte au lettre, voire être un groupe partiellement inconnu, comme les forum sur Internet).

---

<sup>1</sup> Ce qu'Y. Giordano appelle (chap. 5) l'usage traditionnel courant, le sens ordinaire du terme communication.

La mise en situation organisationnelle du SIC comporte un autre aspect auquel il convient de s'intéresser : celui des technologies.

### **1.3 La matérialisation du SIC dans les organisations : le poids des technologies de l'information et de la communication**

Au-delà du concept, le SIC se traduit dans les organisations par des outils. Des tablettes d'argile, au parchemin, au papier et à l'ordinateur, l'évolution des systèmes d'information est indissociable de celle des techniques dont ils exploitent les possibilités. L'avènement de l'informatique a d'ailleurs très rapidement investi la notion de système d'information comme en témoigne une définition de 1965<sup>1</sup> : un système d'information est *"la combinaison formalisée de ressources humaines et informatiques résultant de la collecte, de la mémorisation, de la recherche, de la communication et de l'utilisation de données en vue de permettre un management efficace des opérations au sein d'une organisation"*. Il en va de même de l'évolution des systèmes de communication liée à celles des techniques de transfert d'information. Dès qu'on parle de SIC, il est donc inévitablement question de technologie, et il n'est pas possible de penser le SIC sans intégrer la dimension des technologies qu'il met, ou peut mettre, en oeuvre. Les technologies (souvent dites nouvelles) de l'information et de la communication (notées TIC dans la suite) jouent en effet un rôle déterminant dans la matérialisation des SIC. Ce rôle nous apparaît d'autant plus important aujourd'hui que les vingt dernières années ont été marquées par un développement spectaculaire des technologies, de leur puissance et de leur vitesse de travail. Leur très large diffusion a profondément modifié les conditions de mémorisation, de computation et de circulation des informations, ce qui a eu aussi un impact sur la quantité et la nature même des informations manipulées, ainsi que sur les possibilités d'aide à l'interprétation des situations organisationnelles et d'aide à la décision.

Le rôle crucial des technologies dans l'évolution des SIC ne doit cependant pas conduire à privilégier l'aspect instrumental de ces systèmes, ce qui reste la tendance actuelle. L'attention portée aux techniques de stockage, de traitement et d'échange d'informations fait écran à des questions plus difficiles, mais selon nous plus importantes, notamment vis-à-vis de l'action stratégique : les questions de langage, de sens, de finalité... associés à la conception, à l'exploitation et à l'évolution des SIC. Ces questions renvoient directement à la réflexion sur les représentations développée par R. Teulier (chap. 4) puisque, comme elle le précise (§8.2), les SIC *"interviennent dans le processus de construction de représentations partagées. Comme tels, ils figent certaines représentations et ils en modifient d'autres. Les représentations conditionnent fortement la conception de tels systèmes et inversement ces systèmes influencent de plus en plus nos représentations"*. Nous ajoutons, avec A.M. Nicot (chap. 8, §1.3), que le SIC ne doit pas *"aliéner l'organisation à son système de représentation"*, qu'il doit au contraire l'aider à *"se le représenter, à le remettre en question pour le faire évoluer"*.

L'accent mis sur les technologies traduit aussi une volonté de maîtriser le SIC. S'il est possible de maîtriser les aspects techniques des SIC (choix des matériels -ordinateurs et périphériques-, des systèmes d'exploitation, des progiciels, des réseaux de communication, des langages d'échange de données, etc.), l'intégration des SIC dans les processus organisationnels ne se prête pas aisément à la maîtrise et au contrôle. Il peut même y avoir dissonance, pouvant entraîner crise identitaire<sup>2</sup>, entre les choix technologiques porteurs

---

<sup>1</sup> Cette définition, due à N.Churchill *et al.*, est citée par J.L. Le Moigne (1973, p. 45).

<sup>2</sup> Nous nous référons au concept de *"système identitaire"* développé par Larçon et Reitter (1979). Pour résumer, le système identitaire d'une organisation comporte quatre dimensions en interaction : les facteurs politiques, les facteurs organisationnels, les productions symboliques et l'imaginaire organisationnel. Tout déséquilibre entre ces quatre dimensions (comme le *"dire"* politique et le *"faire"* organisationnel signalé par Y. Giordano, chap. 5, §2.2.2) se traduit par, ou révèle, une crise identitaire.

d'utilisations potentielles du SIC et les possibilités d'utilisation du SIC réellement laissées aux individus.

Les SIC ont longtemps (jusque dans les années 1960-70) été calqués sur les structures (les organigrammes), respectant pour la communication les lignes strictement verticales de la hiérarchie et n'autorisant qu'un accès limité à certaines informations, généralement celles détenues par les échelons inférieurs. Si l'introduction de l'informatique et ensuite des réseaux électroniques a profondément modifié les conditions technologiques de la circulation des informations, permettant potentiellement tous les chemins, les SIC n'ont que très progressivement évolué, créant chez les utilisateurs, quel que soit leur niveau et leur place dans l'organigramme, une légitime frustration. Le SIC, malgré son avance technologique, peut encore consolider les cloisonnements, les micro-pouvoirs bloquants... qui sont autant de dissonances par rapport aux discours "politiques" d'une part, et aux nécessités ressenties pour agir collectivement dans un milieu complexe<sup>1</sup>.

De nombreux exemples de dissonances pourraient être donnés. Parmi ceux-ci, évoquons les deux plus courants dans les entreprises. Le premier concerne la différence entre la richesse des bases de données et les informations auxquelles les individus peuvent effectivement accéder. Combien de fois a-t-on entendu des témoignages tels que celui-ci : "j'aurais besoin de telle information, je sais qu'elle existe dans le système, mais on ne m'autorise pas l'accès, alors que je sais que techniquement c'est possible"<sup>2</sup>. Le second concerne la différence entre d'une part l'étendue et le maillage du réseau de communication qui pourraient permettre de communiquer avec "n'importe qui" dans l'organisation, et d'autre part les canaux effectivement ouverts, que ce soit au plan technologique ou pire au plan organisationnel<sup>3</sup>. Ne pas pouvoir échanger certaines informations, comme des prévisions, avec un individu d'un autre service sans autorisation du supérieur hiérarchique en est un exemple malheureusement banal.

Il y a parfois dans le domaine des SIC, comme le fait remarquer Y. Giordano dans le domaine de la communication (chap. 5, §1.1.2), des dissonances entre le "*dire*" et le "*faire*". Certaines situations, exacerbées par le pouvoir de rêve dont sont porteuses les technologies, sont même une remarquable "*pédagogie de l'échec*". Les interdictions d'accès à certaines informations ressenties comme des brimades et un manque de confiance, l'impossibilité de "corriger" certaines décisions du système vécue comme la négation de l'expertise "humaine", la limitation dans les échanges d'information considérée comme un frein à l'action collective... sont autant de faits en totale contradiction avec un discours valorisant la responsabilisation, la créativité, la participation ou la coopération... Ces dysfonctionnements, qui sont bloquants dans un contexte de gestion opérationnelle, deviennent dramatiques pour l'avenir d'une organisation dès lors qu'ils touchent les registres de l'action stratégique, en particulier dans la perspective que nous adoptons collectivement dans cet ouvrage.

## 2. SIC et action stratégique

Avant de déboucher (§3) sur les propositions que nous pouvons formuler pour que le SIC soit un support facilitateur de l'action stratégique en milieu complexe, il nous semble

---

<sup>1</sup> C'est le cas des "*procédures verticales de traitement de l'information*" évoquées par L. Nourry et C. Nahon (chap. 12, §2.3.1) qui "*ne s'avèrent d'aucune utilité dans le cadre d'une activité nécessitant des consolidations multi-niveaux et inter-directions*", ce qui est le cas de l'activité d'EDF en région.

<sup>2</sup> Combien d'informations réputées non accessibles, confidentielles ou réservées à certains membres de l'organisations circulent finalement... au prix de quels gaspillages de temps et d'énergie !

<sup>3</sup> C'est une des difficultés auxquelles sont confrontées les organisations logistiques, comme nous l'évoquons au chapitre 9, §1.

important, maintenant que nous avons mieux cerné le concept et l'objet SIC, d'approfondir son rôle vis-à-vis de l'action stratégique. Nous verrons (§2.1) que les interactions entre SIC et action stratégique sont multiples et conduisent à plusieurs "rôles" du SIC (§2.2).

## 2.1 Le SIC et l'action stratégique : de multiples interactions

Au risque de bouleverser la chronologie, la première interaction que nous évoquons concerne la recherche d'avantages stratégiques, généralement concurrentiels, obtenus grâce au SIC et surtout aux technologies mises en oeuvre. La notion de "*système d'information stratégique*" ou encore de "*système d'information utilisé à des fins stratégiques*", dans la lignée des travaux de Wiseman (1987) repris et développés par de nombreux auteurs, n'est cependant pas celle que nous privilégions dans cet ouvrage. Loin de nous l'idée de la contester ou d'en minimiser la portée ! L'approche stratégique des SIC est même selon nous riche d'opportunités. Elle ne traduit cependant que les interactions entre SIC et formulation stratégique (identification et définition de "coups" stratégiques fondés sur les SIC). Puisque dans cet ouvrage nous avons collectivement choisi de privilégier l'étude du processus d'action stratégique, elle nous semble insuffisante.

Comment le SIC participe-t-il à l'action stratégique ? La relation entre SIC et action stratégique (conception-vision, mise en acte et évaluation) ne manque pas d'être ambiguë et difficile à cerner. Son omniprésence dans la vie des organisations nous inciterait à dire que le SIC est crucial dans l'action stratégique. Inversement, l'examen des processus de décision, stratégiques entre autres, nous incite à plus de modération. Comme le précisaient un peu abruptement March et Olsen (cités dans March 1991, p. 242) "*les organisations ne tiennent pas compte des informations qu'elles possèdent, en demandent d'autres, qu'elles ignorent de la même façon dès qu'elles sont disponibles*". Et March ajoutait (*ibid.*, p. 243) "*la justification a posteriori des options choisies, y compris par l'élaboration d'informations et la non évaluation des décisions après coup peuvent être considérées comme faisant partie du processus d'engagement dans l'action*". Néanmoins, March et Olsen (*ibid.*, p. 205) font l'hypothèse que "*chaque membre d'une organisation cherche à adapter et modifier son jugement même s'il ne comprend pas très bien les faits et parvient mal à les évaluer*", ce qui "*nécessite de se pencher sur les possibilités d'information offertes par l'organisation, sur sa mémoire et la façon dont elle l'utilise*". Ce faisant, ils suggèrent de s'intéresser au SIC non pas comme acteur de la décision stratégique, ce qui était proposé précédemment, mais comme **élément du contexte** du processus stratégique, dans son ensemble.

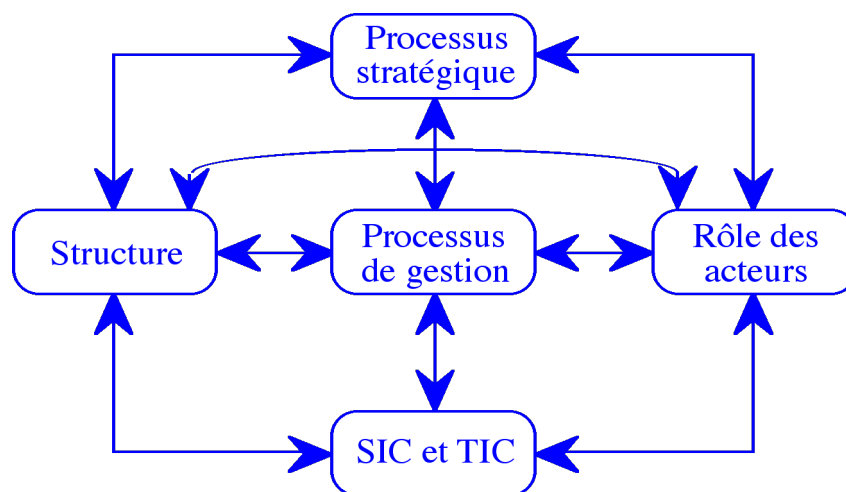
Telles peuvent être résumées les deux principales orientations prises par les recherches et les développements de SIC dans le domaine de la stratégie. La première correspond à une approche classique du rôle des systèmes d'information dans les organisations, marquée dans les entreprises par l'informatique, et qui met l'accent sur la fonction d'aide à la décision stratégique. La seconde, plus récente et distanciée des choix technologiques<sup>1</sup>, s'intéresse à la façon dont le SIC, dans la globalité des fonctionnalités exposées au §1.1, environne la formulation et l'action stratégique. L'ensemble s'inscrit dans une approche globale synthétisée par la figure 2.

---

<sup>1</sup> Précisons que le plus ou moins grand rapport aux technologies est surtout pertinent lorsqu'on fait référence à l'univers des entreprises. Ceci n'est par exemple pas le cas en milieu rural (que nous présente N. Couix, chap. 11) où elles sont très faiblement utilisées.



**Figure 2 : Cadre d'analyse des interactions SIC - action stratégique**



Source : Adapté de M.S. Scott Morton (éd.), 1991.

En fait, les interactions entre SIC et action stratégique s'apparentent à une "*boucle réursive indissociable*"<sup>1</sup>, cette récursivité étant, comme le rappelle M.J. Avenier (chap. 1, §1.2.2), un facteur de complexification. D'un côté le SIC structure / organise / produit l'action stratégique dans la mesure où il participe à la construction du contexte d'élaboration du projet par les informations qu'il peut mettre -ou pas- à la disposition des acteurs, par le support à la communication dans l'organisation qu'il représente (facilitateur ou pas d'échange d'informations, de points de vue, d'idées, etc), et dans la mesure où il peut aider au processus de choix, puis d'évaluation des actions. D'un autre côté, l'action stratégique structure / organise / produit le SIC : l'élaboration de visions sollicite le SIC (demande d'informations...), la mise en acte comporte la création de dispositifs de contrôle et d'évaluation qui mobilisent le SIC, voire demandent de le transformer (comme le précise N. Couix, chap. 6, §2.2), et enfin les attentes informationnelles et communicationnelles non satisfaites lors du processus d'ensemble conduisent aussi à des modifications du SIC (ce qui est illustré par les évolutions du SIC du groupe POL et de l'entreprise LIF, chap. 3).

Les registres d'interaction étant clarifiés donnons quelques détails sur les rôles que peut jouer le SIC vis-à-vis de l'action stratégique.

## 2.2 Les multiples rôles du SIC vis-à-vis de l'action stratégique

### 2.2.1 Des segmentations de rôles contestables

La plupart des ouvrages sur les systèmes d'information ont tendance à distinguer (et séparer) les SI à vocation opérationnelle, des SI à vocation stratégique, en identifiant parfois une catégorie intermédiaire : celle des SI de gestion. Si ces systèmes échangent des informations, leur vocation est clairement distincte, en tous cas c'est ainsi qu'ils sont présentés. Les recherches s'intéressant à la stratégie, et en particulier ceux concernant les processus informationnels, décisionnels et communicationnels qui se déroulent dans l'action stratégique, nous conduisent à remettre en question cette typologie et à adopter une vision **intégrée** du système d'information. Cette position est encouragée par la définition que propose E. Morin (1990, p.178) de la stratégie qui est selon lui "*l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain*".

<sup>1</sup> Pour reprendre une expression chère à E. Morin.

C'est aussi ce qu'évoque A.C. Martinet (1992, p.10) pour qui "*la pensée stratégique combine simplification et respect de la complexité du problème, permet de supputer le futur à partir du présent / passé, de situer le nouveau par rapport au connu, de désigner les zones d'incertitudes pour appeler la vigilance*". Les frontières entre information opérationnelle et information stratégique nous apparaissent, comme bien d'autres relevées dans cet ouvrage, très contestables dès lors qu'on considère que l'action stratégique s'actualise par des interactions permanentes entre réflexion / projet et action. C'est aussi ce qui ressort de l'argumentation développée par H. Tardieu et B. Guthman (1991) autour de la double nature stratégique des systèmes d'information et plus particulièrement dans leur dimension S-IS<sup>1</sup>.

Concernant les systèmes d'information "à vocation stratégique", la plupart des ouvrages opèrent encore une segmentation de rôles qui débouche sur des sous-systèmes plus ou moins disjoints.

Le système de **veille stratégique** a généralement pour objectif d'aider à suivre et ausculter l'environnement (considéré généralement "externe") afin de recueillir des informations "pertinentes" c'est-à-dire permettant de détecter des menaces et/ou des opportunités, de déceler des sources possibles d'avantage concurrentiel, et de définir un positionnement stratégique pour l'organisation. Comme l'évoque C. Jamboué (1995), ce rôle fait appel à de multiples dispositifs informationnels et communicationnels. Si l'apport des technologies nouvelles est unanimement jugé intéressant dans les systèmes de veille technologique (avec principalement la scrutation de banques de données), il est plus limité dans la veille stratégique globale, sauf pour ce qui concerne la mise en réseau des acteurs participant au processus stratégique (grâce aux messageries<sup>2</sup>). Les développements des systèmes de veille stratégique témoignent tous d'une difficulté de fond, qui renvoie à l'interrogation de nombre de praticiens et de chercheurs dont N. Couix se fait l'écho (chap. 6, §2), concernant l'identification des signaux faibles<sup>3</sup>.

Le système de **contrôle stratégique**<sup>4</sup> a lui une vocation essentiellement interne et vise à détecter les écarts entre les effets réels de l'action conduite par rapport à ceux attendus. Les procédures de contrôle (élaboration / diffusion de tableaux de bord, suivi d'indicateurs et alerte en cas d'écart...), de par leur caractère normé et stable, ont été les premières à être intégrées dans les SIC. L'évolution technologique des SIC en fait même un support privilégié du contrôle, entre autres dans le domaine stratégique. L'automatisation du contrôle est possible, au moins partiellement, et le temps gagné sur les aspects administratifs routiniers peut être redéployé sur une activité d'interprétation des résultats et des écarts, c'est-à-dire une activité d'évaluation. Cette part créative et réellement stratégique de diagnostic peut -et devrait- déboucher sur une remise en question plus fondamentale de certains choix stratégiques et s'inscrire, comme le propose N. Couix (chap. 6) dans une démarche d'évaluation chemin faisant dont nous reparlerons §3. Nous verrons que le passage du contrôle à l'évaluation a une incidence sur le SIC lui-même.

---

<sup>1</sup> Les auteurs, qui distinguent système d'information - stratégique (SI-S) et système - d'information stratégique (S-IS), insistent sur le caractère "*fatal*" (sic) de certaines informations pour une activité considérée comme stratégique par une entreprise, ces informations pouvant par ailleurs être *a priori* banales (ce qui est le cas de la plupart des informations logistiques évoquées au chapitre 9).

<sup>2</sup> L'exemple que nous avons donné (chap. 3, §1.3.3) de la messagerie du groupe POL et l'usage qui en est fait par le comité informatique dans la veille technologique nous semble une bonne illustration.

<sup>3</sup> L'importance des signaux faibles a pourtant été signalée dans les travaux en stratégie dès les années 1970, car ce sont des "*signes annonciateurs de surprises stratégiques*" (Ansoff, 1975), et réaffirmée fin des années 1980, notamment par G. Hamel et C. Prahalad (1989) qui militent pour que s'instaure un "*sentiment d'urgence amplifiant les signaux faibles de l'environnement*".

<sup>4</sup> Le mot contrôle est bien utilisé ici dans le sens qui est précisé chap. 6 par N. Couix.

Le système d'**aide à la décision stratégique** est probablement celui qui a le plus passionné les chercheurs, à défaut de fournir de véritables outils pour les managers. Comme nous l'évoquions §2.1, l'ambition est ici de faire du SIC un acteur de la décision stratégique. Un certain nombre d'hypothèses sous-jacentes, mais non exprimées au départ, ont semble-t-il fondé ces recherches : l'existence même d'une décision stratégique, le principe d'instantanéité de cette décision stratégique, et l'unicité du décideur - stratège. À la lumière des multiples terrains que nous explorons pour cet ouvrage, ces hypothèses nous semblent très contestables. Précisons rapidement pourquoi. M.J. Avenier (chap. 1) a montré qu'il n'y a pas de "décision stratégique" au sens où on l'entend habituellement. Les interactions, tâtonnements, construisent l'action stratégique qui fait appel à et résulte de multiples décisions. La dimension organisationnelle de l'action stratégique conduit de surcroît à un échelonnement dans le temps de ces décisions qui reposent sur des processus faisant intervenir de multiples acteurs<sup>1</sup>.

Malgré leurs limites, dont la première est certainement de n'avoir débouché que sur peu d'applications "opérationnelles", les recherches visant à aider à la décision stratégique présentent au moins deux intérêts : celui de stimuler notre réflexion sur les **processus décisionnels** en jeu dans l'action stratégique, et celui de mettre à jour certains mythes associés à ces processus décisionnels. Développons ce point de vue en retraçant brièvement les grands moments et tendances qui ont marqué les travaux concernant l'aide à la décision stratégique.

### *2.2.2 Mythe et réalité de l'aide à la décision stratégique*

L'irruption des TIC, dont la première a été l'ordinateur, a encouragé le développement d'un courant général de recherche sur l'aide à la décision, dont une des multiples applications a été l'aide au management des organisations (pris dans le sens le plus global du terme). Le mariage de l'informatique et de la recherche opérationnelle, dans une logique de rationalisation (optimisation) de la décision managériale est ainsi à l'origine du projet - concept - mythe de "MIS" (pour *Management Information System*) des années 1965-75<sup>2</sup>. Le MIS tel que défini par Davis (1974, p.5) est "*un système intégré homme-machine qui fournit les informations supportant les opérations, la gestion et les prises de décisions dans une organisation sociale*". L'idée de développer un système intégré de gestion utilisant l'ordinateur a laissé penser qu'il serait possible d'aider très largement, voire d'optimiser, la décision stratégique. De nombreux travaux se sont engagés sur cette voie aussi bien dans les universités que dans les entreprises. La vision très globale, très intégrée, du MIS, qui a d'ailleurs été traduit en français par SIM (pour *Système d'Information pour le Management*), mais aussi par SIG (*Système d'Information de Gestion*, ou encore *Système Intégré de Gestion*), a rapidement laissé la place à l'approche segmentée que nous avons évoquée §2.2.1. Le domaine de l'aide à la décision devenant le "point dur" (noble pour certains) des MIS et méritant, plus que tout autre, de poursuivre des recherches fondamentales.

L'intérêt pour les travaux en matière d'aide à la décision stratégique a été régulièrement ravivé, malgré les faibles résultats, par l'arrivée successive de technologies et par la présentation parfois euphorique de certaines applications issues des recherches en Intelligence Artificielle (par exemple les systèmes experts courant des années 1980). Le

---

<sup>1</sup> Ceci nous semble particulièrement bien illustré dans le contexte des entreprises par l'étude de cas proposée au chapitre 3, ainsi que par l'exemple de la CICOR proposé par L. Nourry et C. Nahon (chap. 12, §2). Mais cet aspect est encore plus sensible dans les organisations de type inter-institutionnel, illustrées par les chaînes logistiques (chap. 9, §1), les opérations de construction publiques (M.J. Avenier chap. 10, §1) ou la gestion de l'espace rural (N. Couix, chap. 11).

<sup>2</sup> La datation du concept de MIS n'est pas facile. J.L. Le Moigne place son émergence vers 1964 (1973, p.49) mais renvoie (1986, p.20) au manuel de G.B. Davis (1974) pour une présentation complète de ce qui devient le paradigme classique.

relais enthousiaste de la presse professionnelle des années 1970 et 1980 a lui aussi largement contribué à développer l'optimisme et les attentes des praticiens. Force est cependant de constater que les travaux sur les SAD (ou SIAD, ou encore SIIAD<sup>1</sup> selon les travaux et les époques) à vocation stratégique n'ont pas débouché sur des réalisations très convaincantes, si on parle d'aide à la décision classique. Ces faibles résultats opératoires ne peuvent pourtant pas être attribués au scepticisme, voire à l'hostilité, de certains managers qui voyaient dans le développement de tels systèmes un risque d'instrumentalisation et, par voie de conséquence, un risque de déresponsabilisation stratégique des managers (l'outil pense à ma place), ou pire encore un risque de perte de pouvoir (si le système peut décider à ma place que devient ma justification sociale ?).

Plusieurs aspects expliquent ces échecs qui sont autant de révélateurs d'une méprise sur ce qu'est fondamentalement l'action stratégique, même lorsqu'on la limite à la décision stratégique. Le premier aspect concerne la capacité de reproduire (automatiser) le mécanisme décisionnel. Comme le reconnaissent F. Kolb et H. Herman (1990, p.64), *"il n'est en général pas envisageable d'informatiser tous les processus de prise de décision dans l'entreprise. La plupart échappent à une telle formalisation, pour tout un ensemble de raisons. Les problèmes à traiter sont imprévisibles, les données manquent, des acteurs nombreux sont impliqués et doivent être consultés, etc"*. Les problèmes stratégiques font en effet partie des *ill-structured*, voire *non-structured problems* identifiés par Simon. Le second aspect concerne l'acteur de l'organisation auquel est destiné cette aide à la décision stratégique. Les SIAD, jusqu'à une période récente<sup>2</sup>, étaient classés dans les supports de connaissance individuelle (Reix, 1987, p.16). Comme on l'a vu, même si *in fine* la décision est prise par un individu, ou un groupe restreint d'individus, elle est le résultat d'un processus d'interactions nombreuses entre de multiples acteurs<sup>3</sup>. Les travaux sur des versions "collectives" de SIAD stratégiques montrent d'ailleurs (Reix, 1990, p.103) qu'ils sont surtout utiles à la préparation de la décision, en permettant à un grand nombre de personnes d'y participer comme source d'information, et qu'ils interviennent peu lors de la prise de décision elle-même qui reste un temps fort strictement "humain" (au cours d'une réunion "réduite"). Les décisions stratégiques apparaissent en fait (Stratégor, p.386) comme des combinaisons de plusieurs pratiques décisionnelles élémentaires telles que *"choix d'acteurs uniques, produit d'une organisation et jeu politique"*, et ce, dans des contextes variés expliquant des *"situations de décision émergente, anticipée ou occurrente"*.

L'orientation actuelle en matière d'aide à la décision stratégique témoigne d'une évolution sensible de la finalité des systèmes : de système acteur de la décision, à système **facilitateur** de la décision. Partant aussi du constat que la décision stratégique est trop complexe pour être réduite à un programme, si compliqué, si interactif ou collectif soit-il, l'accent est désormais mis sur la dimension **"soutien"** de la décision (revenant ainsi à une traduction littérale du DSS : *Decision Support System*). Ce soutien remet l'accent sur les fonctionnalités d'aide à la mémoire et d'aide à l'interprétation évoquées §1. Cette tendance des années 1990, largement alimentée par les évolutions en matière de systèmes gestionnaires de base de données, d'applications client-serveur et de réseaux étendus de communication électronique, n'est cependant pas exempte de mythes et, là encore, de déconvenues. Au mythe de la rationalité de la décision stratégique des années 1970, succède actuellement le mythe de la réactivité stratégique.

---

<sup>1</sup> SAD : système d'aide à la décision, SIAD : système interactif (ou intelligent) d'aide à la décision, SIIAD : système intelligent interactif d'aide à la décision.

<sup>2</sup> 1990 marque en effet le début de la diffusion des systèmes d'aide à la décision de groupe (les GDSS, *Group Decision Support System*, pour la version anglo-saxonne), des collecticiels et des technologies dites de *groupware*.

<sup>3</sup> C'est ce que précise N. Couix (chap. 11, §3.1) lorsqu'elle indique qu'il *"peut être nécessaire qu'un des acteurs puisse 'trancher' la décision après délibération"*, ce pour éviter de bloquer le processus en cas de divergence d'opinion trop importante entre les multiples acteurs impliqués.

La diffusion des TIC a, en effet, introduit un facteur clé dans l'évolution de la conception (au sens de "l'idée que l'on se fait") de l'action stratégique : le temps réel. Cela répond à une pression actuellement très forte au "*raccourcissement des délais*" (M.J. Avenier, chap. 2, §2.3), qui demande de "*d'être capable de s'adapter rapidement à des situations qui n'auront pas été prévues et de réduire les durées des divers processus qui font passer de l'idée à l'action*" (M.J. Avenier, chap. 1, §1.2.3). En donnant aux managers l'illusion de pouvoir tout savoir (avec malheureusement une prédominance du contrôle) sur tout (y compris l'environnement de l'entreprise) à tout moment (sans préavis), et l'illusion de pouvoir réagir rapidement à toute sollicitation (mythe de la réactivité parfaite), les TIC les ont parfois incités à affaiblir leur investissement intellectuel dans la réflexion stratégique prospective (de moyen et long terme), laissant au mieux se développer des stratégies émergentes (dont la définition a été rappelée chap. 1, §1.3.1). Les déconvenues d'une conduite stratégique strictement pilotée par les accidents, les risques pris vis-à-vis de la pérennité de l'organisation à ne pas avoir de projet stratégique affirmé, ont cependant rapidement amené ces organisations à une conduite stratégique plus formalisée, tout en cherchant à éviter le risque de la rigidité de la planification stratégique classique.

Notons que même dans cette approche interactive du SIC soutien de la décision stratégique, c'est l'aide à la conception (au sens "*design*") de l'action stratégique qui est privilégiée. La mise en acte n'est que peu concernée, sauf dans une stricte dimension de contrôle de la mise en oeuvre (mémorisation des prévisions, enregistrement du réalisé, mesure des écarts). C'est donc dans l'accompagnement du processus de l'action stratégique que devrait se situer notre principal apport.

### **3. Le SIC conçu comme support de l'action stratégique en milieu complexe : propositions**

Le développement conjoint des SIC et des TIC est pour partie responsable de la complexité actuelle du milieu dans lequel se déroule l'action stratégique de nombre d'organisations, comme l'évoque M.J. Avenier, chap. 1, §1.2.1. L'actualité économique est riche d'exemples qui témoignent de l'accélération des rythmes de fonctionnement permis par l'informatisation, ou la propagation / globalisation de certains phénomènes sociaux-économiques liés au développement des réseaux de communication. Responsables pour partie de la complexité du milieu dans lequel se déroule l'action stratégique, quelles réponses les SIC - associés aux TIC - peuvent-ils apporter ? Comment le SIC peut-il accompagner les cogitations, délibérations et négociations du ou "*des groupes humains dotés d'imagination, de mémoire et de volonté*" (Stratégor, p.287) qui jouent l'action stratégique ?

Comme le constataient Cyert et March (1970, p.95) "*l'une des principales contraintes qui pèsent sur l'entreprise est sa capacité limitée à rassembler, stocker et utiliser les informations*". Un SIC représente *a priori* l'opportunité d'améliorer cette capacité. Pourtant, la participation du SIC au processus stratégique reste assez restreinte, et nombre d'organisations témoignent d'une certaine inutilité stratégique de leur système d'information, excepté pour ce qui concerne la mémoire quantifiée de leur activité (grâce à des outils de mesure). Cet état de fait semble hérité d'une conception classique des systèmes d'information et d'un contexte économique dans lequel l'action stratégique exigeait, semblait-il, moins d'information. De plus, comme l'explique H. Lesca (1986, p.10) : "*l'environnement était davantage tributaire des entreprises que les entreprises ne l'étaient de leur environnement. Peu importait dès lors, que structure et système d'information fussent peu efficaces, coûteux et générateurs de dysfonctionnements : la croissance du chiffre d'affaires suppléait une forme d'organisation générale éventuellement défectueuse et, de toute façon la masquait à qui ne voulait pas la voir*".

La situation actuelle montre toutes les limites d'une telle négligence vis-à-vis des SIC et explique le regain d'intérêt que portent les organisations à leur système d'information et de communication, notamment dans leur rôle stratégique. Pourtant, alors qu'avec les TIC actuelles le "champ des possibles" n'a jamais été aussi vaste, les entreprises, et même les chercheurs, n'ont jamais semblé aussi perplexes face au développement des SIC. "*Crise du paradigme classique des SIG*", comme le propose J.L. Le Moigne (1986) ? Absence de méthode de conception adaptée ? Insuffisance de la réflexion sur l'utilité des SIC dans l'action stratégique ? Ou conjonction de l'ensemble de ces facteurs ? Quoi qu'il en soit, l'action stratégique en milieu complexe semble demander une autre approche des SIC. Comme le souligne N. Couix (chap. 6, §2.1 et 2.2), le SIC doit être adapté à une *incessante ré-interrogation*, nécessaire compte tenu des situations et des comportements imprévus auxquels doit s'adapter l'action stratégique en milieu complexe.

Formulons maintenant quelques pistes de travail et de réflexion concernant le rôle du SIC dans l'action stratégique en milieu complexe. Pour cela, nous avons tenté de faire la synthèse des points qui nous sont collectivement apparus critiques, et les avons regroupés sous trois thèmes fédérateurs : le rôle du SIC dans la mémorisation (§3.1), dans la conduite chemin faisant de l'action stratégique (§3.2) et son rôle organisationnel (§3.3).

### 3.1 Le SIC : son rôle dans la mémorisation organisationnelle

Toute organisation a et vit une histoire qui construit son identité. La mémoire dans les organisations procède à la fois de la mémoire **individuelle** des acteurs qui la constituent, et de la mémoire **collective** que se construit l'organisation à travers son SIC.

La mémoire individuelle a une double dimension : une mémorisation **spontanée** qui est ancrée dans l'expérience du quotidien et liée au mécanisme d'oubli<sup>1</sup>, et une mémorisation **volontaire** où l'acteur décide de ne pas oublier et se construit son propre système de mémorisation<sup>2</sup> que les autres acteurs de l'organisation ne connaissent pas nécessairement et auquel ils n'ont généralement pas accès. La mémoire volontaire comprend aussi un aspect collectif : l'acteur mémorise volontairement les informations que d'autres acteurs de l'organisation lui demandent de mémoriser, souvent sous une forme bien précise<sup>3</sup>. Ajoutons que la mémoire individuelle, dont une infime partie est exploitée par les organisations, englobe bien d'autres éléments que la mémoire de la vie dans l'organisation (vie personnelle, expérience dans d'autres organisations...) qui jouent un rôle important dans le jeu stratégique et les logiques décisionnelles de chaque individu.

La mémoire organisationnelle (ou collective) est devenue ces dernières années une préoccupation managériale. Elle apparaît dans les questions relatives à l'apprentissage organisationnel (Koenig, 1994), aux choix d'organisation (plus particulièrement la conduite des ré-organisations, dont témoigne A. M. Nicot, chap. 8, §3), et bien sûr aux supports de l'action stratégique. Les récentes tendances en matière d'emploi, de pratiques de réorganisation, de gestion des compétences et de parcours professionnels situent bien les enjeux associés à la construction / maintenance d'une mémoire collective. Comme le signale M.J. Avenier (chap. 2, §2.3), nombre d'informations qu'une organisation décide de pas

---

<sup>1</sup> B. Ancori précise (1993, p. 603) que l'oubli, "*loin de se réduire à une perte d'information pure et simple [...], présente une composante positive, synonyme d'inscription additionnelle dans la mémoire du système*" et en cela "*joue un rôle structurant*".

<sup>2</sup> Les "carnets noirs" des contremaîtres des services de production ou de maintenance, ou les tableaux de bord sur tableaux personnels des responsables d'unité, sont des manifestations classiques de ces systèmes d'information personnels.

<sup>3</sup> Cette question de la forme n'est pas anodine, elle renvoie à la représentation que l'organisation se donne d'elle-même, comme le précise R. Teulier, chap. 4. Elle est notamment révélatrice des "*valeurs*" auxquelles s'identifient, ou peuvent s'identifier, les acteurs de l'organisation (*ibid.*, §6.3).

mémoriser systématiquement risquent de disparaître définitivement avec le départ des individus qui en ont gardé une mémoire individuelle, et ne pourront pas être reconstituées. Le temps de passage et le niveau d'implication des individus dans les organisations imposent d'ajouter à la somme des mémoires individuelles mobilisables (qu'il est toujours possible de mieux organiser) une **démarche volontaire** de construction d'une mémoire collective. La proposition est intéressante, la mise en oeuvre plus problématique.

Les évolutions et la diffusion des TIC contribuent à stimuler la réflexion sur le processus de mémorisation de et dans les organisations. D'une part, la capacité d'acquisition automatique d'informations en temps réel a considérablement augmenté (grâce à l'informatisation de nombreux postes de travail, à l'automatisation / robotisation de nombreuses tâches, à l'identification des matières circulantes et la disposition de lecteurs permettant le suivi des matières<sup>1</sup>, à l'accès à d'autres mémoires *via* des serveurs et des réseaux tels qu'Internet...). D'autre part, la capacité de mémoire des systèmes informatisés ne constituent plus une limite, ni sur le plan technique ni sur le plan économique. Les organisations sont potentiellement davantage confrontées à un excès d'informations mémorisées (mais peut-être pas à bon escient) qu'à une carence. Le débat technologique, et notamment les limites avec lesquelles il fallait composer<sup>2</sup>, n'a-t-il pas longtemps masqué la question clé : "une mémoire... pour quoi faire ?" Comment l'organiser pour que les informations mémorisées puissent effectivement servir ?

La recherche de la quantité d'informations mémorisées a probablement été une réponse à la frustration créée par les restrictions qu'a longtemps imposé la technologie. Pourtant, en écho à la remarque de N. Couix (chap. 6, §1.3) à propos de la systématisation des procédures de mesure, mémoriser tout ce qui est mémorisable apparaît bien souvent une démarche et un investissement vains. De nombreuses entreprises, qui ont profité du potentiel des technologies actuelles pour mémoriser "au cas où", regrettent de ne pas pouvoir exploiter la masse d'informations qu'elles ont mémorisée. Les principales raisons évoquées sont : le manque de temps des managers qui n'ont, en plus, pas les "bons outils" et l'incomplétude des informations (notamment le manque d'information contextuelles<sup>3</sup>) qui les rendent parfois inexploitable. Là encore, la focalisation technologique n'a-t-elle pas laissé croire que les organisations pouvaient faire l'économie d'une réflexion sur la représentation (R. Teulier, chap. 4, notamment §8.2) de leur métier et de leur mission et donc de leur information ? Ceci renvoie à des questions de fond sur les modes de management que les organisations ne sont pas toujours prêtes à aborder, comme l'évoque A. M. Nicot, chap. 8<sup>4</sup>. Plus globalement, en recherchant une illusoire complétude informationnelle, les organisations ne cherchent-elles pas inconsciemment à masquer les défauts et défaillances de leurs capacités de vigilance, d'attention, de surveillance ?

Pourtant, dans la conduite d'une stratégie tâtonnante, la **mémorisation de l'action** (qu'a-t-on fait ?, que fait-on ?, qu'a-t-on prévu de faire ?), du **contexte de cette action** (dans quelles conditions a-t-on choisi cette action ? quels ont été les déclencheurs de cette action ? pour quoi agit-on ainsi ?), et des **résultats de l'action** (quels résultats directs et indirects a-t-on obtenus ?) est fondamentale pour faire émerger de l'intentionnel et se réinterroger sur les finalités de l'action stratégique. La notion de **contexte** nous semble particulièrement

---

<sup>1</sup> Cf chap. 9 développant ces innovations logistiques.

<sup>2</sup> Les concepteurs d'application ont longtemps été obsédés par l'optimisation de la mémoire des machines, considérée jusqu'au milieu des années 1980 comme une ressource rare et chère.

<sup>3</sup> Une information n'a en effet pas la même valeur selon le contexte. A titre d'exemple, le CA du mois de mai dans l'activité de la glace alimentaire dans tel supermarché est une information qui suppose, pour être utilisée à des fins de prévision, d'être accompagnée de quelques informations contextuelles telles que : conditions météorologiques, actions commerciales conduites dans les points de vente...

<sup>4</sup> L'exemple qu'elle donne (§1.3) concernant les problèmes de codification analytique et d'imputation du temps passé sur les activités nous semble particulièrement édifiant.

importante, même si elle présente de réelles difficultés d'opérationnalisation. Au delà de la mémoire des faits, des actions et de leur résultats, la mémoire de l'histoire de l'organisation, de son vécu, du ressenti, du climat de confiance dans lequel se sont décidées les actions... nous apparaît cruciale pour comprendre et guider chemin faisant l'action stratégique<sup>1</sup>. La notion de "contexte" défini comme "*co-production s'actualisant dans l'interaction*" (pour reprendre les termes d'Y. Giordano, chap. 5, §1.2.2) est fondamentale pour l'interprétation de l'information qui sera donnée à un "utilisateur" ou à laquelle il accédera, en particulier dans une démarche d'évaluation chemin faisant (N. Couix, chap. 6, §2.2).

Une des difficultés pour imaginer l'opérationnalisation de cette mémorisation, notamment son informatisation, est qu'elle est à "**géométrie variable**" tant sur le plan du volume que de la nature des informations mémorisées. Observer un processus d'action stratégique, c'est observer que l'élaboration, la construction, les demandes d'informations évoluent au fur et à mesure du déroulement du processus. Il n'est donc pas raisonnable d'imaginer qu'il est possible de prévoir à l'avance la nature ou le volume des informations qui devront être prises en compte, ni la nature, le volume ou la fréquence des communications qui vont s'établir entre les participants au processus. La géométrie variable est une des difficultés de la conception du SIC qui suppose des outils **flexibles**. Accepter cette géométrie variable c'est aussi accepter de s'interroger en permanence sur le rôle de la mémorisation, vis-à-vis de l'action stratégique.

La question "de quoi est constitué la mémoire ?" est indissociable de la question "qu'en fait-on ?". Les procédures de contrôle (stratégiques ou non) qui s'accompagnaient d'une circulation systématique "d'états informatiques" ou de tableaux de bord, ont longtemps été des modèles pour la circulation des informations mémorisées. "*Le problème n'est pas de faire circuler toute l'information systématiquement, mais de la rendre économiquement accessible à la demande, sans contraindre tous les acteurs de l'organisation à la consommer malgré eux*" (J.L. Le Moigne, 1986, p. 24). La capacité à accéder librement aux informations mémorisées s'inscrit dans une dynamique d'élaboration et de mise en forme, voire de remise en forme de l'action stratégique. Cette dynamique s'accompagne d'une **interactivité** forte entre les acteurs et le SIC.

Cette liberté d'accéder à l'information n'est pas fréquente comme nous l'évoquions §1.3. Elle nous semble pourtant indispensable dans la mesure où elle est, de notre point de vue (comme l'argumente M.J. Avenier, chap. 1, §2.2), une condition au développement de **l'autonomie** et de la **coordination**, elles-mêmes conditions *sine qua non* de la **capacité stratégique** d'un acteur, d'une unité ou d'une organisation. Elle permet d'éviter de dépenser de l'énergie et du temps pour obtenir des informations pour les consacrer à des interactions plus "intelligentes" (discussions, délibérations, interprétations, échanges sur les représentations...) qui construisent le cheminement stratégique de l'organisation.

### 3.2 Le SIC : son rôle dans la conduite "chemin faisant" de l'action stratégique

L'action stratégique telle que nous la concevons dans cet ouvrage n'est pas linéaire et ne suit pas un script pré-défini du type : recueil d'informations externes et internes, diagnostic, élaboration de scénarios, choix du projet stratégique, mise en oeuvre, puis fonctionnement et contrôle (qui sont cependant des séquences que l'on retrouve dans tout projet stratégique). Si le scénario du processus n'est ni linéaire ni prédéterminé, il n'en fait pas moins apparaître des étapes dans lesquelles le SIC joue un rôle important comme :

- la recherche et le traitement d'informations pour élaborer la vision, aider aux choix d'actions à conduire, ou aider à interpréter les informations produites par et dans l'action,

---

<sup>1</sup> Comme le signale N. Couix (chap. 6, §2.3.2) les témoignages, les informations de l'ordre du vécu sont tout aussi riches, voire plus, que toutes les informations mesurables que l'organisation pourrait mémoriser.



- le suivi de l'action (se regarder cheminer), pour vérifier qu'elle va dans le sens du projet<sup>1</sup>, sans toutefois qu'un écart appelle correction pour recoller à l'objectif, un écart appellera plutôt interprétation, éventuellement redéfinition d'objectifs, qui ne sont généralement dans une stratégie tâtonnante que temporaires, voire remise en question du projet lui-même,
- l'interprétation des phénomènes qui se produisent au cours ou en marge de l'action stratégique, qui incite à se réinterroger sur l'adéquation et même le sens du projet et des actions.

Ce dernier aspect est celui qui nous semble le plus important et le plus original de notre contribution collective. C'est probablement sur ce point que la contribution du SIC est la plus nouvelle, mais aussi la plus difficile à mettre en oeuvre<sup>2</sup>. L'action stratégique, conçue comme "*la mise en oeuvre tâtonnante d'actions délibérées au sein de situations émergentes*" (pour reprendre la formulation de M.J. Avenier, chap. 1, §1.3.1), pose le problème de la temporalité des interactions réflexions / actions. Le caractère délibéré de l'action stratégique l'inscrit dans la durée et ce de façon irréversible<sup>3</sup>. Mais, pendant ce "temps", l'action stratégique va se dérouler au sein de situations émergentes, donc imprévisibles *a priori*. Pour préserver les chances de l'organisation à moyen et long terme, il est nécessaire de s'interroger en permanence sur la poursuite du projet, son éventuelle évolution / réorientation. L'organisation doit donc en être consciente et être à même de conduire le projet chemin faisant, et le SIC peut en être un support très intéressant à plusieurs égards.

La mémorisation collective, que nous avons précédemment développée, participe à l'élaboration d'une vision commune, de valeurs partagées... Plus largement un certain nombre d'outils intégrés au SIC peuvent y contribuer. C'est le cas des systèmes de communication électroniques favorisant les interactions à distance et désynchronisées, le rôle des systèmes support de décision comme diffuseurs de "logiques décisionnelles" (à condition de les rendre accessibles), les tableaux de bord comme diffuseurs de "logiques d'évaluation de la performance", les simulateurs comme aide à la construction de solutions négociées etc... Ce **partage des logiques de choix ou de décisions**, permet d'enrichir les représentations et de favoriser les délibérations / négociations nécessaires au déroulement de l'action stratégique.

Concernant la réinterrogation permanente du projet, ou encore son évaluation chemin faisant, N. Couix (chap. 6, §2.2) a identifié quelques points-clés pour le SIC qui méritent d'être rappelés ici. Elle évoque comme fondamentales : la définition (vue comme un processus continu) des indicateurs de suivi, la mémorisation du cheminement de l'acte même d'évaluation, la conception d'un SIC susceptible d'évoluer et de mémoriser son propre cheminement d'évolution, et la conception d'un SIC support de "*l'attention*". Au delà du cheminement de l'acte d'évaluation, il nous apparaît important d'insister sur la mémorisation du cheminement de l'action stratégique dans son ensemble, non seulement le suivi de ce qui se passe<sup>4</sup>, mais aussi la mémorisation des processus de décision (c'est un point central du CPPC, comme le précise M.J. Avenier, chap. 10, §2.4.2). En permettant à chaque partie prenante d'avoir accès à l'état actualisé d'avancement du projet, le SIC aide à se réinterroger sur la pertinence des actions conduites ou prévues, la pertinence du projet, et même à

---

<sup>1</sup> Nous adoptons à dessein cette formulation très vague pour ne pas inciter le lecteur à imaginer un pilotage classique.

<sup>2</sup> L'élaboration de cet ouvrage, que nous avons intentionnellement conçu comme une action stratégique tâtonnante, pourrait en être une illustration éclairante.

<sup>3</sup> C'est ce qui est exprimé par M.J. Avenier (chap. 2, §2.3) avec l'hypothèse de "*temps continu et d'irréversibilité temporelle*".

<sup>4</sup> C'est un des points sur lesquels nous insistons dans le domaine de la logistique (chap. 9). L'importance de la "saisie à la source" des informations, garante de leur fiabilité, est aussi soulignée par A.M. Nicot (chap. 8, §1.3).

s'interroger sur leurs représentations. Le partage de l'information d'avancement du projet limite aussi, tout en les rendant plus aisés, les inévitables recadrages, voire les déchirantes remises en question, lorsque des projets avancent en parallèle. Il évite principalement que chaque acteur se "crisp" sur "sa" vision du projet<sup>1</sup>. Il limite aussi les phénomènes de pouvoir liés à la consolidation (détention, rétention) des informations en un nombre réduit de mains.

Pour être un réel support à une recherche de signification, d'interprétation des actions pensées et menées, le SIC, outre la mise à jour du planning et de l'état d'avancement du projet, doit mémoriser les décisions prises (projets abandonnés par exemple) et les motivations à ces décisions, ainsi que les états successifs du projet (il peut être instructif de re-visiter le projet). Le SIC peut ainsi jouer un rôle très important dans l'animation d'une "conversation" stratégique (pour reprendre l'expression de Y. Giordano, chap. 5, §2.1.2), rappelant les contextes dans lesquels certains choix ont été faits, évitant de repartir dans des argumentations déjà expérimentées et s'étant révélées stériles, ou au contraire permettant la résurgence et l'actualisation de certains raisonnements écartés au vu de nouveaux événements. C'est très exactement l'objectif de la procédure qu'a mis en place le groupe POL, présentée chapitre 3 (§2.1), qui lui permet de ne pas oublier les voies écartées, ni le contexte ou les arguments qui ont présidé à la sélection des actions stratégiques.

### **3.3 Le SIC : son rôle organisationnel dans l'action stratégique**

Tout ce qui a été développé dans cet ouvrage nous incite aussi à nous placer dans une vision interactionniste (Y. Giordano, chap. 5, §1.2.2) de l'action stratégique, l'élaboration d'un plan d'action étant co-construction partagée entre des acteurs (ce qu'illustrent bien le cas de LIF et de POL évoqué chapitre 3, ou les exemples de CPPC présentés dans les chapitres 10 à 12). La participation du SIC à ce processus de co-construction est très importante : c'est à la fois un réceptacle à idées, à informations, et un outil, un support à la réflexion, à la communication, et à la prise de décision. Le SIC doit notamment créer les conditions d'information favorables à la prise de décision de chacun, de manière autonome mais cohérente avec le projet collectif, ainsi que *"permettre à chacun des acteurs de comprendre la situation, de poser les problèmes suscités par l'action stratégique globale et d'adapter son comportement à celui des autres acteurs"* (N. Couix, chap. 11, §3.2). Le SIC peut donc jouer un rôle organisationnel important dans l'articulation entre autonomie des acteurs et dimension collective de l'action, et surtout dans *"la gestion simultanée de pôles antagonistes, [...] le couplage d'éléments contraires selon une dynamique d'équilibration constante et d'apprentissage"* (Y. Giordano, chap. 5, §2.2.2).

Pour cela, et considérant que les questions stratégiques sont "sans frontière" (une de nos hypothèses, présentée par M.J. Avenier, chap. 2, §2.2.4), le SIC doit donc faciliter la transgression de cloisonnements organisationnels, tout en préservant la fiabilité des informations, et en respectant la confidentialité de certaines informations. C'est le principe qu'a adopté LIF (chap. 3, §2.2) pour construire son SIC, conçu comme un système unique, même s'il est physiquement distribué, et ouvert à l'ensemble des acteurs, chaque acteur pouvant accéder à toute information pour son usage propre aussi bien dans un contexte d'aide à la décision que pour satisfaire une légitime curiosité concernant l'entreprise. Il nous semble important de rappeler ici les quatre principes qui ont animé les concepteurs du système de LIF, et que nous proposons d'adopter. Le SIC doit suivre la réalité du fonctionnement au plus près grâce à une observation / mesure permanente (notion de traçabilité). Il doit être "polyglotte" et permettre d'accéder à l'information de manière adaptée à chaque métier. Il doit permettre d'aller du général au particulier en navigant dans le système d'information, qui doit à la fois être détaillé et fournir des informations

---

<sup>1</sup> Rappelons que personne ne peut prétendre détenir la "vraie" représentation d'un phénomène (M.J. Avenier, chap. 2, §1.2.1).

globalisées. L'information doit être actuelle (ce qui se passe en ce moment même) et prévisionnelle, plus que passée.

Choisir d'ouvrir le SIC, c'est faire un pari sur la capacité et la volonté des acteurs de mieux connaître l'organisation et ses actions stratégiques, et d'élaborer des comportements mieux adaptés (y compris dans leurs déviations) à ses projets. Une telle ouverture du SIC, conçu sans frontière comme l'action stratégique dont il se veut le support, comporte néanmoins le risque de générer une "crise", notamment si le fonctionnement au quotidien de l'organisation n'est pas en congruence avec ce principe d'ouverture du SIC et d'intelligence des acteurs. Le risque de dissonance est important et ne doit pas être sous-estimé. L'action stratégique en milieu complexe requiert une attention très forte aux processus communicationnels qui s'y jouent. Or, le SIC, comme nous l'avons évoqué au début de ce chapitre, peut renforcer ou anéantir les efforts de communication qui sont, comme le précise Y. Giordano (chap. 5, §1.1.3) des *"processus longs et complexes visant l'apprentissage de la cohésion et l'engagement dans une action partagée"*. On ne peut donc porter l'attention sur le SIC sans penser (re-penser) l'organisation<sup>1</sup>. Les outils de communication du SIC ne sont utilisables et efficaces que lorsqu'il existe un savoir partagé sur la communication (méta-communication). Inversement, ils ne sont "performants" que s'ils sont rapidement intégrés au processus de construction de la relation entre les différents acteurs (jouer sur l'effet d'apprentissage), c'est-à-dire s'ils sont conçus en même temps que l'action stratégique.

L'ouverture du SIC pose enfin de manière cruciale la question de la fiabilité de l'information. Si tout le monde a accès à l'information, comment s'assurer qu'elle n'est pas "manipulée" ? Les organisations doivent conduire de ce point de vue un changement et passer de la question "qui détient quelle information ?", à "qui est responsable de quelle information ?".

## Conclusion

Dans la voie que nous appelons la stratégie tâtonnante, le SIC joue un rôle central mais il n'est qu'un **support** (qui n'est certes pas neutre) au service de la réflexion et de l'action stratégique. De même, les TIC dont le SIC peut utiliser tout le potentiel, ne sont que des outils. Néanmoins ces outils peuvent créer, comme dans la métaphore du carrefour routier rappelée par M.J. Avenier (chap. 10, §2.4.2), les **conditions favorables** (ou défavorables) à l'exercice de l'intelligence des acteurs impliqués dans l'action stratégique. Nous avons ainsi vu (chap. 3, §1.3.3) que le groupe POL, à la recherche de *"synergies informationnelles entre ses sociétés"* se heurte à l'hétérogénéité de ses systèmes informatiques, ce qui l'incite à accorder plus d'intérêt à son SIC<sup>2</sup>. S'interroger sur la conception des SIC n'est donc pas accessoire. C'est **nécessaire**.

La mise à disposition d'un SIC adapté à la conduite d'une stratégie tâtonnante peut faire partie des **stimulants** évoqués par M.J. Avenier (chap. 1, §2.2) notamment ceux incitant les acteurs à *"se ménager du temps pour s'informer et réfléchir sur leur action"*. Mais, prendre plus de temps pour l'interprétation conduit généralement à une utilisation plus interactive du SIC. L'interprétation d'une information, d'un ensemble d'informations, ou d'une situation crée bien souvent un nouveau besoin en information(s) pour confirmer / infirmer une hypothèse, ou pour approfondir le raisonnement. Ces besoins ne doivent pas se heurter à la rigidité du SIC. Dans l'évaluation par exemple, les utilisateurs trouvent vite la limite des tableaux de bord "tout faits", des interrogations fermées de base de données, ou des éditions standard de résultats. Le SIC en cela doit plus être un **système d'accès à l'information** (en

---

<sup>1</sup> Dans certains cas, l'introduction de TIC nouvelles par rapport à celles utilisées représente une opportunité pour mettre en place de nouveaux modes d'organisation. Dans d'autres cas, il peut y avoir volonté délibérée d'explorer de nouveaux modes d'organisation tirant parti des nouvelles technologies de l'information et de la communication (cas de la recherche dans la construction publique évoquée par M.J. Avenier, chap. 10, §2.2).

<sup>2</sup> C'est un des rôles qui a été confié au comité informatique "central" de POL.

fonction des besoins) qu'un système de distribution (plus ou moins systématique) d'informations prédéterminées.

Le rôle de **facilitateur** de délibérations, d'interactions entre les acteurs, de communication au sens fort du terme, conduit à s'interroger sur la participation des "utilisateurs"<sup>1</sup> dans la conception du SIC. Qu'ils se situent au niveau global, central ou local, qu'ils soient permanents ou occasionnels, plutôt fonctionnels ou opérationnels, tout utilisateur devrait faire part de son point de vue concernant les questions suivantes : pour quoi un SIC ?, quelles informations mémoriser ?, quel est le sens de ces informations (pour moi, pour les autres) ?, quel est leur utilité (pour moi, pour les autres) ?, qui a quelles responsabilités vis-à-vis de ces informations ?... Plus que de conception du SIC, il faudrait parler de **co-conception** du système d'information et de communication (c'est-à-dire adopter vis-à-vis du SIC les principes du CPPC exposés par M.J. Avenier, chap. 10, §2). Celle-ci devrait notamment amener chaque acteur à être plus **vigilant** sur la qualité de l'information lorsqu'il en est à l'origine, et plus **confiant** lorsqu'il l'utilise. Cette co-conception est d'autant plus intéressante qu'elle concerne le SIC d'une organisation de type inter-institutionnel qui pose, avec plus d'acuité que dans une seule entreprise, des problèmes d'hétérogénéité technologique et d'enjeux de pouvoir.

Concevoir un SIC s'est se poser **collectivement** la question de la nature de l'information à produire / mémoriser, de la manière dont elle est produite, et donc du dispositif mis en place à cette fin. La co-construction des systèmes de mesure, nécessaires notamment pour alimenter les processus de contrôle et d'évaluation, est importante puisqu'elle "*institutionnalise*" (pour reprendre le terme de R. Teulier, chap. 4, §7.2 et §8.2) les "valeurs" de l'organisation. Cependant, dans les organisations, quelles qu'elles soient, et quelles que soient les technologies qu'elles utilisent (ou n'utilisent pas<sup>2</sup>), on ne part jamais de rien, il y a toujours un existant, même dans le cas de la gestion de projets (cas des opérations de construction étudié par M.J. Avenier, chap. 10, §1). Si le système d'information de l'opération ne pré-existe pas, il va se bâtir en interaction avec ou même à partir des SIC des acteurs y participant. La conception s'inscrit donc dans un continuum d'actions de, sur et par le (les) SIC qui vont évoluer avec l'action stratégique.

Mais au delà du SIC en lui-même, les questions que nous avons soulevées ne renvoient-elles pas au système de représentation ? Les difficultés et dysfonctionnements observés ne révèlent-ils pas un déficit de réflexion des organisations, et des acteurs, sur les représentations sous-jacentes à l'action stratégique ? Comme le dit à juste titre N. Couix (chap. 6, §2.2) "*si le SIC n'est pas le système de représentation de l'organisation, il lui est intimement lié; il en est une expression tangible et le conditionne*". En effet, selon la représentation qu'on a d'un phénomène, on décide d'acquérir, mémoriser, échanger telle ou telle information, ou de représenter le phénomène par telle variable plutôt que telle autre. Inversement, une information (l'état d'un indicateur de performance par exemple) va influencer la représentation qu'on se fait d'un phénomène. Travailler sur le système d'information et de communication support de l'action stratégique en milieu complexe suppose un travail approfondi sur le sens de cette action, pour l'organisation et pour chacun des acteurs y participant, comme le précisent à la fois R. Teulier (chap. 4) et A.M. Nicot, un SIC devant parfois aider une organisation à "*sauter par dessus son ombre*" (chap. 8, §1.3).

---

<sup>1</sup> Précisons que la notion d'utilisateurs n'est pas celle des informaticiens.

<sup>2</sup> Le cas de la gestion de l'espace rural donné par N. Couix, chap. 11, doit nous rappeler que les nouvelles technologies peuvent être totalement absentes d'un SIC.